CONSEIL D'EXPLOITATION POSTALE

Rapport de la Coopérative EMS

Rapport du Président du Conseil de gestion de la Coopérative EMS
(Point 11 de l'ordre du jour)

1. Objet	**Références/paragraphes**
Présentation du rapport sur les activités de la Coopérative EMS en 2014.	§§ 1 à 46
2. Décision attendue Le Conseil d'exploitation postale est prié de prendre note du présent rapport et d'approuver les Procédures EMS pour 2015, l'Accord standard EMS pour 2015, les normes EMS pour 2015 et le plan de la Coopérative EMS de rémunération en fonction des résultats pour 2015.[1]	

I. Introduction

1. Le présent rapport a pour objet de donner un aperçu des activités de la Coopérative EMS en 2014.

II. Assemblée générale 2014 de la Coopérative EMS

2. La Coopérative EMS a tenu sa 17e assemblée générale à Berne les 3 et 4 avril 2014 sous la présidence de Patrick Richon (France). La réunion a enregistré une bonne participation, avec plus de 100 participants provenant de 60 Pays-membres et deux observateurs.

3. A la suite des remarques liminaires formulées par Bishar A. Hussein, Directeur général du Bureau international de l'UPU, les membres de la Coopérative EMS ont pris note du rapport sur les activités et les réalisations de la Coopérative EMS en 2013.

4. L'assemblée générale a entériné le rapport financier pour 2013 et approuvé le budget pour 2014, en notant que le Conseil de gestion de la Coopérative EMS était habilité à modifier l'affectation des fonds aux projets en fonction des résultats de ses examens trimestriels et de la situation financière de la Coopérative EMS.

5. L'assemblée générale a pris note des normes et du plan de la Coopérative EMS de rémunération en fonction des résultats de même que de l'Accord standard EMS et des Procédures EMS approuvés pour 2014. Les changements avaient été approuvés à la majorité simple des voix au moyen d'un vote par correspondance.

6. En plus d'aborder les rapports d'avancement habituels, les plans d'activités pour 2014 et l'approbation du budget, le Président a mis l'accent sur les opportunités de croissance qui s'offrent à l'EMS dans le cadre

[1] Ces documents sont disponibles sur le site Web de la Coopérative EMS (www.ems.post).

du marché en mutation. Il a attiré l'attention des participants sur les nouvelles exigences imposées aux opérateurs du fait de la croissance du marché du commerce électronique et sur la nécessité de se concentrer sur certains domaines, tels que le système de suivi de bout en bout, le service à la clientèle, la fiabilité des délais de transit et la qualité de service, pour pouvoir satisfaire à ces exigences.

7. Le Directeur général et le Président ont présenté le programme de récompense du service EMS et les distinctions en matière de service à la clientèle pour 2013. Les lauréats des récompenses du service EMS sont les suivants: or: Corée (Rép.), Hongrie, Lettonie et Singapour; argent: Norvège et Sainte-Lucie; bronze: Amérique (Etats-Unis) et Bélarus. Les lauréats des récompenses EMS pour le service à la clientèle sont l'Azerbaïdjan, Hongkong, Chine, et le Japon.

III. Etat du service EMS dans le monde

/ 8. En décembre 2014, la Coopérative EMS comptait 177 membres (v. liste en annexe 1).

9. Au total, 54 664 millions d'envois EMS avaient été exportés en 2013, ce qui représentait une légère augmentation de 1% par rapport aux 54 119 millions d'envois de 2012. Ces informations se basent sur les réponses des opérateurs au questionnaire sur les volumes des échanges annuels, diffusé par le Bureau international en mars 2014.

/ 10. Le premier graphique de l'annexe 2 affiche la tendance des exportations par région et se base sur les quantités d'envois échangés par les opérateurs ayant fourni des informations pour 2012 et 2013. L'Europe a connu la croissance la plus importante (26%), devant la région arabe (19%). Une baisse considérable a été enregistrée dans les autres régions, tout particulièrement en Afrique (–12%), mais aussi en Amérique latine (–5%), en Amérique du Nord (–4%) et en Asie/Pacifique (–2%).

11. Le deuxième graphique de l'annexe 2 montre la répartition des exportations par région. La région Asie/Pacifique reste la principale région pour l'EMS. Elle génère en effet plus de 70% du volume des envois EMS. L'Amérique du Nord génère quant à elle 14% du trafic. Les deux régions représentent donc, à elles seules, près de 84% du trafic total EMS. Plus précisément, 17 membres EMS exportent 90% du volume total des envois EMS: huit dans la région Asie/Pacifique, six dans la région Europe et trois dans la région Amérique.

IV. Activités de la Coopérative EMS

Programme d'inspection et d'évaluation

12. Le programme d'inspection et d'évaluation de la société d'audit externe PricewaterhouseCoopers (PwC) prévoit des inspections et des évaluations trimestrielles des domaines essentiels du service EMS: distribution dans les délais, suivi et service à la clientèle. Chaque trimestre, tous les membres reçoivent un rapport détaillé décrivant leurs performances individuelles et résumant les performances de tous les autres opérateurs EMS.

13. Le programme prévoit également la fourniture de rapports sur les performances mensuelles, qui indiquent la tendance sur treize mois des cinq principaux indicateurs (distribution dans les délais, scannage du courrier arrivant, scannage lors de la distribution, transmission des données de suivi et réactivité du service à la clientèle) mis à jour en 2014 pour montrer de nouveaux événements EMSEVT v3 relatifs au suivi des envois. Plusieurs nouveaux rapports sur la performance ont été développés en 2014 pour être mis en œuvre en 2015.

14. Les résultats du programme d'inspection et d'évaluation forment la base des travaux de la Coopérative EMS. Les résultats individuels indiquent dans quels domaines un appui est nécessaire, et les tendances observées témoignent des effets de cet appui. Les résultats sont également calculés et publiés sur une base annuelle et utilisés pour désigner les lauréats des certificats de récompense du service EMS ainsi que pour le plan de rémunération en fonction des résultats.

15. Comme cela a été proposé par les membres, l'un des critères de récompense du service EMS a été modifié en «Au moins 40% des envois arrivants échangés dans le cadre du programme de rémunération en fonction des résultats» pour 2015.

16. Des lignes directrices détaillées sur la mise en œuvre de la norme UPU M-40 EMSEVT v3 ont été mises au point pour les membres de la Coopérative EMS dans le but de standardiser et de faciliter la mise en œuvre de la norme. Les opérateurs transmettant des messages EDI selon une nouvelle norme étaient au nombre de 15 à la fin de 2014.

Normes de distribution et d'exportation

17. Des normes de distribution validées garantissent que les évaluations des performances en matière de distribution soient aussi précises que possible et ouvrent la voie à une participation au plan de rémunération en fonction des résultats. En 2014, le nombre de membres disposant de normes de distribution validées était de 151, sur les 168 membres équipés d'un système de suivi pleinement opérationnel à la fin de l'année (l'exploitation d'un tel système étant une condition préalable à la validation des normes).

18. La Coopérative EMS a commencé à valider des normes d'exportation; 17 opérateurs avaient des normes d'exportation validées à la fin de 2014.

19. En 2014, la Coopérative EMS a aidé le programme «Colis» à mettre en place un projet pilote de validation. Le projet s'appuyait sur l'expérience de la Coopérative EMS en la matière pour s'assurer que des méthodes et des procédures uniformes étaient appliquées, lorsque cela était possible, à l'ensemble des produits, favorisant le déploiement du processus de validation des colis et la fourniture des rapports de performance et des fichiers plats correspondants pour tous les opérateurs désignés.

Plan de rémunération en fonction des résultats

20. Dans le cadre du plan, les participants acceptent de baser la rémunération de la distribution sur les performances. En 2014, 26 nouveaux accords de rémunération en fonction des résultats ont été signés, portant ainsi le total des accords bilatéraux à 547. A la fin de 2014, 18 opérateurs avaient signé l'accord multilatéral concernant le plan de rémunération en fonction des résultats.

Normes du service EMS

21. Les membres de la Coopérative EMS ont approuvé les normes EMS pour 2015, qui ont été actualisées sur la base des normes de service client révisées. L'application de ces normes sera évaluée dans le cadre du programme d'inspection et d'évaluation par les membres de la Coopérative EMS.

Accord standard EMS

22. L'Accord standard EMS révisé pour 2015 a été approuvé par les membres de la Coopérative EMS. La signature de l'accord facultatif sur une base multilatérale permet aux opérateurs EMS de travailler d'une manière uniforme avec tous les autres signataires sans avoir à conclure d'arrangements bilatéraux.

23. L'Accord standard EMS a été adopté par 138 opérateurs EMS: 93 sur une base multilatérale et 45 sur une base bilatérale. Il s'agit d'opérateurs membres et non membres de la Coopérative EMS. La liste complète des signataires figure sur le site Web de la Coopérative EMS (www.ems.post).

Intégration de la chaîne logistique

24. Le Conseil de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et le Comité technique permanent de l'OMD ont approuvé la version EMS de la déclaration en douane CN 23 comme seul document applicable au dédouanement et au traitement opérationnel des envois EMS. A ce titre, il a été demandé aux opérateurs EMS de mettre en œuvre la nouvelle étiquette au 1er janvier 2015, conformément aux Procédures EMS.

25. Le Secrétaire général de l'OMD et le Directeur général du Bureau international de l'UPU ont publié une lettre commune à l'intention de toutes les administrations postales et douanières leur rappelant de prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre la nouvelle étiquette EMS et d'utiliser le Guide conjoint OMD–UPU pour le dédouanement postal de même que les directives conjointes OMD–UPU pour l'élaboration d'un protocole d'accord entre les douanes et la poste.

26. La Coopérative EMS a lancé une nouvelle page Web consacrée à la chaîne logistique dans le cadre de son plan de travail pour 2013–2016, dans le but d'améliorer les opérations de la chaîne logistique de l'EMS conformément aux pratiques exemplaires, notamment l'utilisation croissante de l'échange de données

électroniques entre les postes et les différentes parties intéressées, et de fournir des directives conjointes OMD–UPU, disponibles à l'adresse www.ems.post/customs.

27. La Coopérative EMS assurera la promotion des directives douanières conjointes par le biais de divers supports (notamment formations, ateliers, colloques, messages radiodiffusés et bulletin d'information *EMS Link*). Les communications personnalisées par l'intermédiaire des coordonnateurs régionaux EMS facilitent la promotion des directives auprès de tous les membres.

28. La Coopérative EMS a conclu un nouveau contrat avec OAG offrant aux membres de l'EMS un accès à des services spécialisés complémentaires grâce au système OAG Cargo, y compris un accès en ligne en temps réel aux horaires des vols long-courriers et cargos dans le monde, avec ou sans escale. Ce service amélioré est accessible en ligne à tous les membres de la Coopérative EMS (http://cargoflights.oagcargo.com/login.aspx).

Service à la clientèle EMS

29. En mars 2014, une version améliorée du système de service à la clientèle a été mise en service pour tous les membres de la Coopérative EMS. Le lancement du nouveau système s'est déroulé sans problème, les membres n'ayant signalé aucune difficulté particulière. En janvier 2015, 172 opérateurs utilisaient le système de service à la clientèle EMS Rugby-GlobalCSS.

30. La mise en œuvre du nouveau système a nécessité un programme de formation spécifique pour aider les agents des centres de renseignements incluant les guides de procédures, le manuel de service à la clientèle de l'EMS, le guide d'utilisation du système, la formation WebEx régionale, des dépliants et des vidéos de formation disponible dans toutes les langues de l'UPU et en chinois. Tout le matériel de formation est disponible en ligne (www.ems.post/ems-customer-care). La mise en œuvre harmonieuse du nouveau système peut être attribuée au soutien efficace des coordonnateurs régionaux du service à la clientèle.

31. De nouveaux rapports sur le service à la clientèle ont été lancés en 2014; un rapport consolidé et des fichiers plats au niveau des envois sont également disponibles pour les responsables des services à la clientèle de l'EMS.

32. Le manuel de service à la clientèle de l'EMS, les normes du service à la clientèle de l'EMS et les critères de récompense pour les centres de renseignements pour 2015/2016 ont été entièrement approuvés par les membres pour une mise en œuvre en 2015, lors d'un vote extraordinaire. Le rapport sur le projet / d'amélioration de la qualité du service à la clientèle EMS a été achevé et figure en annexe 3.

Communications EMS

33. Le site Web de la Coopérative EMS (www.ems.post) et le bulletin d'information bimensuel *EMS Link* sont des outils de communication importants pour la Coopérative EMS. Le site Web fournit des informations régulièrement mises à jour et protégées par un mot de passe aux opérateurs EMS et aux membres de l'EMS et met des pages publiques à la disposition des clients de l'EMS.

34. Pour valoriser davantage la marque de l'EMS, des récits d'expériences réussies ont été diffusés en décembre 2014 sur la page d'accueil publique de l'EMS pour promouvoir le réseau à l'échelle mondiale. Cette initiative permet aux membres de faire connaître leurs travaux visant l'amélioration de la qualité du service EMS et la stimulation des revenus.

Informations sur le marché

35. Une étude de marché a été réalisée en 2014 (le rapport final est à la disposition des membres à l'adresse www.ems.post) et un appel d'offres pour un cabinet de conseil spécialisé dans les études de marché a été mené à bien en 2014. The Colography Group a été sélectionné pour fournir un état des lieux du marché sur la période 2015–2017.

Service de retour de marchandises

36. Le service de retour de marchandises est un service supplémentaire qui fait intervenir un processus de logistique inverse où les frais de port sont payés par le vendeur à distance de la marchandise retournée. Les spécifications du service de retour de marchandises sont définies à l'article RC 134 du Règlement concernant les colis postaux et dans le Guide d'utilisateur du service de retour de marchandises, approuvé lors du Conseil d'exploitation postale 2014.1. Les opérateurs EMS peuvent choisir d'offrir un service de retour de marchandises tel que décrit à l'article RC 134 et dans les procédures décrites dans le guide d'utilisateur concerné sur une base bilatérale. Pour plus détails, se reporter au document CEP C 3 GSIP 2015.2–Doc 5c et son annexe 1.

37. Les envois retournés via le service de retour de marchandises ne seront pas taxés comme décrit à l'article RC 134.3.2, car les frais sont décidés sur une base bilatérale, conformément aux directives de la Coopérative EMS. Les procédures relatives au service de retour de marchandises sont présentées dans les Procédures EMS.

Programme d'amélioration

38. Les activités d'amélioration menées en 2014 se déclinent en six ateliers de formation. Au total, 182 participants, représentant 91 opérateurs EMS, ont bénéficié de trois ateliers sur l'amélioration des résultats tenus dans les régions Afrique, Asie/Pacifique et Amérique latine, d'un colloque EMS dans la région Asie/Pacifique et de trois ateliers de formation sur le service à la clientèle dans les régions Afrique et Asie/Pacifique. Trois examens individuels des performances ont été effectués: un en Afrique et deux dans la région Amérique latine.

39. Les ateliers de formation et l'examen des performances ont permis de dresser des plans d'amélioration individuels acceptés par les membres concernés. Les progrès réalisés dans le cadre de ces plans font l'objet d'un suivi par l'Unité EMS. Bon nombre des activités menées ont été soutenues par des membres, qui ont accueilli les ateliers ou ont permis à leurs employés d'intervenir comme consultants. La Coopérative EMS a remercié les opérateurs désignés des pays ci-après pour leur soutien: Argentine, Bénin, Cameroun, Ghana, Panama (Rép.), Tanzanie (Rép. unie), Thaïlande et Uruguay.

40. Par ailleurs, la Coopérative EMS a étroitement collaboré avec la Direction de la coopération au développement (DCDEV) du Bureau international et les Unions restreintes afin de soutenir les opérateurs EMS sur la base de plans de développement régional. Dans de nombreux cas, les opérateurs EMS ont pu participer à des activités d'amélioration grâce aux fonds de développement de l'UPU gérés par la DCDEV.

41. Les performances de scannage à la distribution ont augmenté de 97,15 à 98,12%, avec un pic à 98,35% en juin. La transmission dans les délais a progressé au premier semestre, passant de 92,9% en janvier à 94,72% en juillet, mais est redescendue à 91,8% en décembre en raison des difficultés de transmission rencontrées par certains membres échangeant de gros volumes. Les résultats du scannage du courrier à l'arrivée sont restés relativement stables, se maintenant au-dessus de 96%, à l'exception de janvier et de décembre, où les délais d'acheminement ont été particulièrement longs, associés à une augmentation du volume du courrier sur ces deux mois.

42. En mars 2014, le système de Rugby est devenu Rugby-GlobalCSS. Les changements intervenus ont modifié les indicateurs concernant les réponses à la clientèle dans les délais, et les membres s'efforcent d'optimiser ces indicateurs.

43. Concernant la distribution dans les délais, les résultats sont cohérents et affichent une valeur record à 92% en juillet. Le troisième graphique présenté en annexe 2 affiche les résultats en matière de performance pour 2014.

V. Perspectives d'avenir

44. Les 23 et 24 octobre 2014, les membres de la Coopérative EMS ont participé à un atelier fortement interactif sur l'avenir de l'EMS pour discuter de la situation actuelle sur le marché des services transfrontaliers de distribution de marchandises pour comprendre la situation concurrentielle et pour discuter et débattre des options stratégiques visant à placer l'EMS dans une perspective de croissance rémunératrice.

45. En résumé, les membres ont collectivement souligné la nécessité pour l'EMS de demeurer un service haut de gamme comparé aux autres services postaux. Cependant, il a été généralement reconnu que lorsque le service EMS était comparé à la concurrence mondiale, les services internationaux de catégorie économique des concurrents présentaient des délais de transit de bout en bout plus serrés et des services plus fiables que l'EMS. Qui plus est, avec les remises consenties en fonction des volumes, ils étaient presque à prix équivalents avec les services EMS. Il a donc été collectivement admis que, pour repositionner l'EMS sur le marché croissant du commerce électronique d'entreprise à consommateur (B2C), l'EMS devait définir des normes de service de bout en bout concurrentielles, en particulier dans un premier temps sur les axes à fort trafic, en vue d'offrir au client une distribution à date garantie et des éléments de service additionnels optionnels tels que le dédouanement et la distribution flexible. Il a par ailleurs été souligné que ce service EMS devrait avoir un bon positionnement au niveau des prix et que du matériel de support de vente devrait être élaboré et distribué.

46. Un Comité directeur composé des membres du Conseil de gestion de la Coopérative EMS ainsi que des membres du Ghana, de la Grande-Bretagne, des Pays-Bas et de la Suède fournira des orientations à l'Unité EMS en vue de l'intégration de cette approche stratégique dans le plan d'activités et le plan de travail correspondant de la Coopérative EMS pour les quatre prochaines années.

Berne, le 25 février 2015

Patrick Richon
Président du Conseil de gestion
de la Coopérative EMS

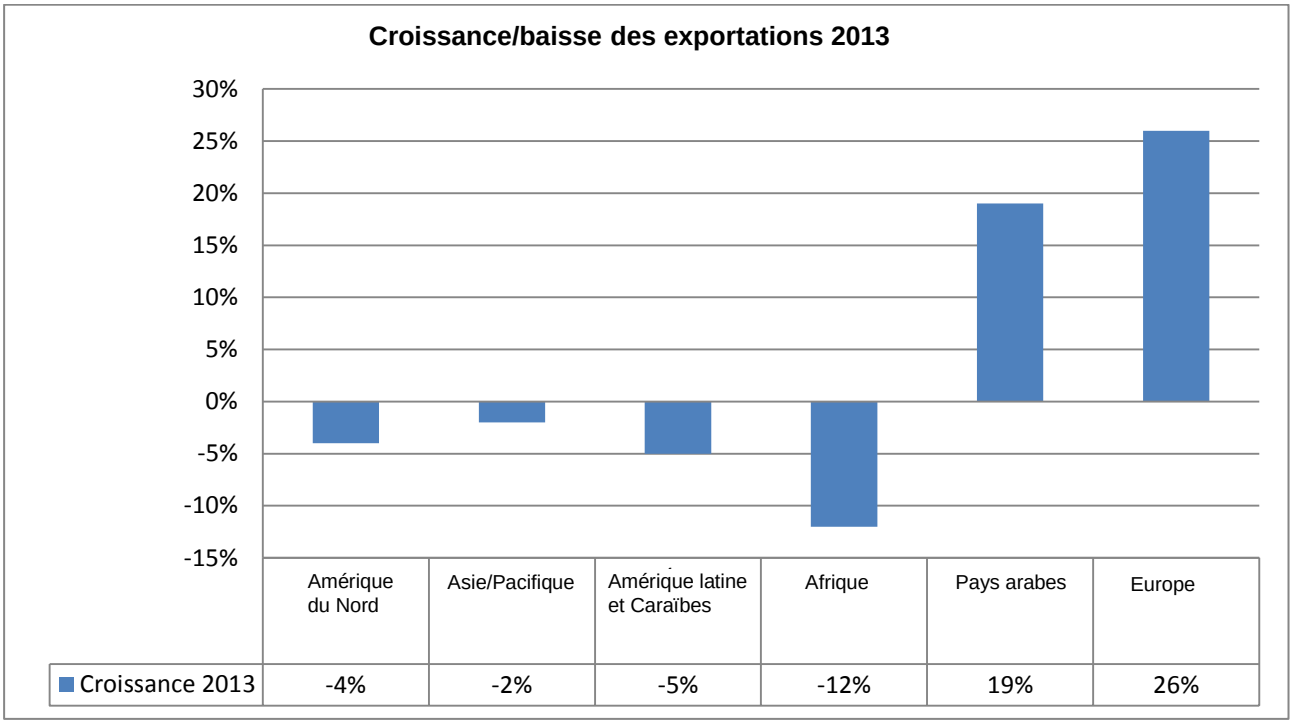
Opérateurs désignés – Membres de la Coopérative EMS
(Situation en décembre 2014)

1. Afghanistan
2. Afrique du Sud
3. Albanie
4. Algérie
5. Allemagne
6. Amérique (Etats-Unis)
7. Angola
8. Antigua-et-Barbuda
9. Arabie saoudite
10. Argentine
11. Arménie
12. Aruba
13. Curaçao
14. S. Maarten
15. Australie
16. Autriche[1]
17. Azerbaïdjan
18. Bahamas
19. Bahrain (Royaume)
20. Bangladesh
21. Barbade
22. Bélarus
23. Belgique
24. Belize
25. Bénin
26. Bhoutan
27. Bosnie et Herzégovine
28. Botswana
29. Brésil
30. Brunei Darussalam
31. Bulgarie (Rép.)
32. Burkina Faso
33. Burundi
34. Cambodge
35. Cameroun
36. Canada
37. Cap-Vert
38. Centrafrique
39. Chili
40. Chine (Rép. pop.)
41. – Hongkong, Chine
42. – Macao, Chine
43. Chypre
44. Colombie
45. Comores
46. Congo (Rép.)
47. Corée (Rép.)
48. Costa-Rica
49. Côte d'Ivoire (Rép.)
50. Croatie
51. Cuba
52. Danemark
53. Djibouti
54. Dominicaine (Rép.)
55. Dominique
56. Egypte
57. El Salvador
58. Emirats arabes unis
59. Equateur
60. Erythrée
61. Espagne
62. Estonie
63. Ethiopie
64. Fidji
65. Finlande (y compris les îles Åland)
66. France
67. – – Nouvelle-Calédonie
68. Gabon
69. Gambie
70. Géorgie
71. Ghana
72. Grande-Bretagne
73. – Anguilla
74. – Bermudes
75. – Cayman
76. – Gibraltar
77. Grèce
78. Grenade
79. Guinée
80. Guinée équatoriale
81. Guyane
82. Hongrie
83. Inde
84. Indonésie
85. Iran (Rép. islamique)
86. Iraq
87. Irlande
88. Islande
89. Israël
90. Italie
91. Jamaïque
92. Japon
93. Jordanie
94. Kenya
95. Kirghizistan
96. Kiribati
97. Kuwait
98. Lao (Rép. dém. pop.)
99. Lesotho
100. Lettonie
101. L'ex-République yougoslave de Macédoine
102. Liban
103. Libéria
104. Libye
105. Lituanie
106. Luxembourg
107. Madagascar
108. Malaisie
109. Malawi
110. Maldives
111. Mali
112. Malte
113. Maroc
114. Maurice
115. Mauritanie
116. Mexique
117. Moldova
118. Mongolie
119. Monténégro
120. Mozambique
121. Myanmar
122. Namibie
123. Nicaragua
124. Niger
125. Nigéria
126. Norvège[1]
127. Nouvelle-Zélande
128. Ouganda
129. Ouzbékistan
130. Pakistan
131. Panama (Rép.)
132. Papouasie – Nouvelle-Guinée
133. Paraguay
134. Pays-Bas
135. Pérou
136. Philippines
137. Pologne
138. Portugal
139. Qatar
140. Rép. dém. du Congo
141. Roumanie
142. Russie (Fédération de)
143. Rwanda
144. Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis
145. Sainte-Lucie
146. Saint-Vincent-et-Grenadines
147. Salomon (îles)

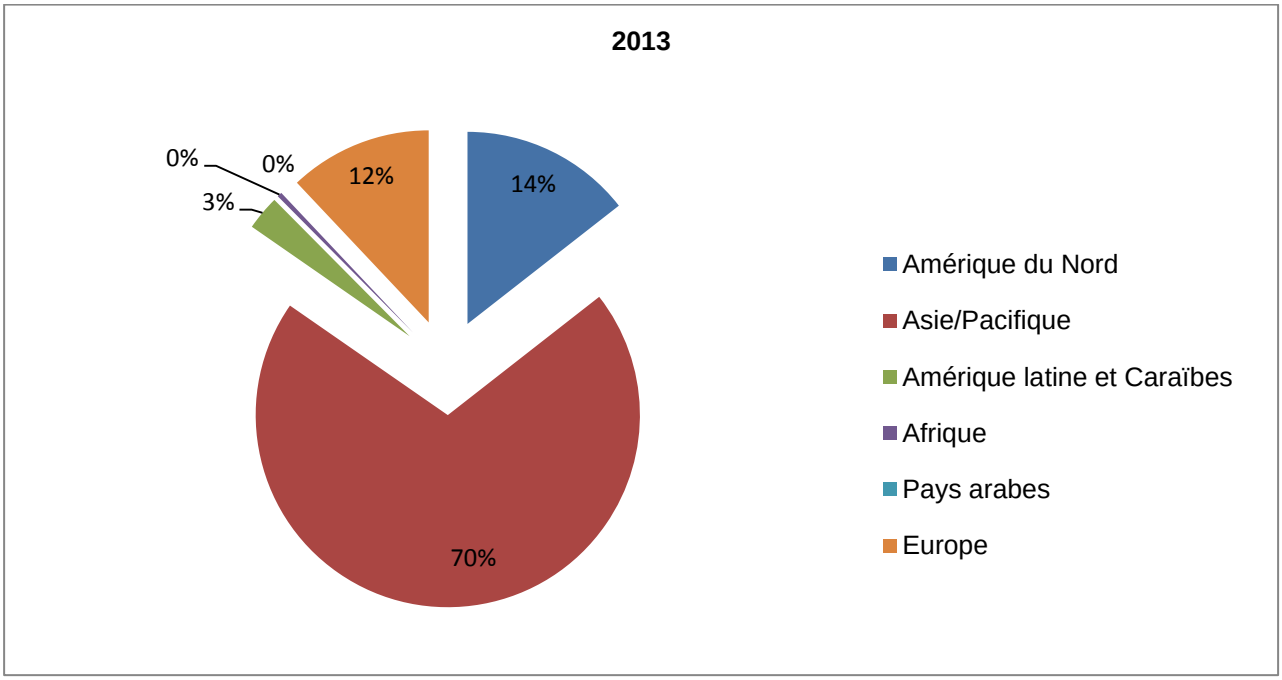
[1] Membre provisoire.

148. Samoa
149. Sénégal
150. Serbie
151. Seychelles
152. Sierra Leone
153. Singapour
154. Slovaquie
155. Slovénie
156. Soudan
157. Sri Lanka
158. Suède
159. Suisse
160. Syrienne (Rép. arabe)
161. Tanzanie (Rép. unie)
162. Tchad
163. Tchèque (Rép.)
164. Thaïlande
165. Togo
166. Tonga (y compris Niuafo'ou)
167. Trinité-et-Tobago
168. Tunisie
169. Turquie
170. Ukraine
171. Uruguay
172. Vanuatu
173. Venezuela (Rép. bolivarienne)
174. Viet Nam
175. Yémen
176. Zambie
177. Zimbabwe

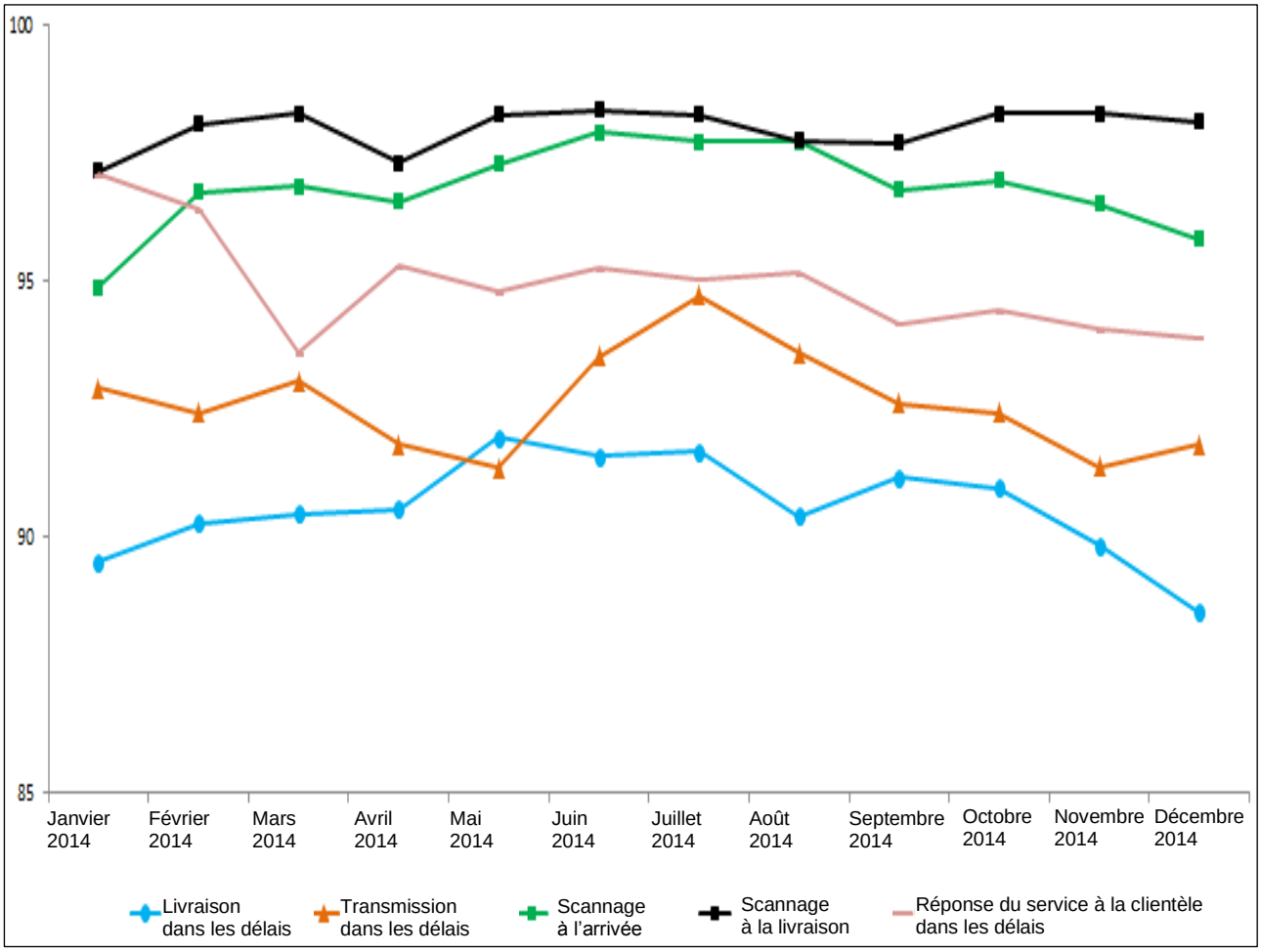
I. Tendances des exportations EMS par région (2012/2013)



II. Exportations EMS en 2013



III. Tendances du réseau EMS mondial en matière de performance



UPU UNION POSTALE UNIVERSELLE

Projet d'amélioration de la qualité du service à la clientèle EMS

Rapport

Février 2015

EMS

Table des matières Page

Avant-propos 5

1. Introduction 6

2. Procédures – Niveaux des demandes de renseignements et exigences y relatives 6

2.1 Types de requête 7

2.2 Réponses concluantes 7

3. Système – Amélioration du système destiné au service à la clientèle 7

3.1 Flux de travail 8

3.2 Notifications 8

3.3 Principe de création dynamique de messages 8

3.4 Améliorations en matière de communication 9

3.5 Production des rapports 9

4. Evaluations de la performance – Normes et rapports 9

4.1 Indicateurs de performance et normes EMS 9

4.2 Critères d'obtention de distinctions en matière de service à la clientèle EMS 10

4.3 Outils de l'EMS pour l'établissement de rapport et le suivi 10

5. Renforcement des capacités 11

5.1 Soutien régional 11

5.2 Publications relatives au service à la clientèle EMS 11

5.3 Activités de formation 12

6. Conclusions 13

6.1 Travaux futurs 14

Annexe 1 – Calendrier du projet d'amélioration du service à la clientèle EMS 15

Avant-propos

Le système de renseignements concernant l'EMS, connu sous le nom de système de Rugby, a été introduit en 2011 pour permettre aux membres de la Coopérative EMS de répondre aux demandes de renseignements des clients EMS. Compte tenu de l'évolution des exigences du marché et des attentes des clients, il était nécessaire d'améliorer le service à la clientèle. En effet, les agents doivent non seulement s'efforcer à fournir une réponse dans les délais, mais aussi une réponse de qualité.

Le projet d'amélioration de la qualité du service à la clientèle EMS a été approuvé par l'assemblée générale de l'EMS en 2012, et la philosophie consistant à donner la priorité à la qualité plutôt qu'à la rapidité a été adoptée. Dans le cadre de ce projet, ayant pour but d'améliorer la qualité du service à la clientèle EMS et du système de Rugby, les quatre principaux domaines d'intervention ci-dessous ont été identifiés et examinés:

1º Procédures – Niveaux des demandes de renseignements et exigences y relatives.

2º Système – Amélioration du service à la clientèle.

3º Evaluation des performances – Normes et rapports.

4º Renforcement des capacités – Formation et information.

Un groupe de travail EMS a été formé pour étudier et analyser chacun de ces domaines. Tout au long de ce projet, des changements ont été examinés, proposés, approuvés et mis en œuvre. En 2015, les membres de la Coopérative EMS utilisent un nouveau système en suivant des nouvelles procédures ayant été élaborées sur la base des réclamations des clients. Par conséquent, les évaluations se font désormais sur la base de méthodologies visant à accroître la satisfaction de la clientèle, avec les membres ayant accès à différentes sources d'information, et les membres sont formés pour offrir un service à la clientèle de meilleure qualité.

Calendrier et ressources

Le projet a démarré en février 2011 et se termine en mars 2015. Le calendrier et les différentes activités y relatives figurent en annexe 1.

La mise en œuvre du nouveau système était initialement prévue pour 2013. Cependant, parce qu'il fallait encore développer le système et les procédures, approuver les normes et les procédures, organiser les formations et déployer le système au niveau mondial, le système n'a été mis en œuvre qu'en mars 2014.

Changer les procédures et le système de service à la clientèle EMS était un plan ambitieux qui nécessitait des ressources supplémentaires pour l'équipe de l'Unité EMS. C'est pourquoi un ancien utilisateur du système de Rugby a été recruté, apportant ainsi son expérience du terrain.

Parties intéressées

Etant donné que le système de Rugby était aussi utilisé pour d'autres produits et par les mêmes agents dans certains Pays-membres, il fallait créer un système uniforme pour différents produits ou groupes: European Parcels Group (EPG), PRIME, colis postaux, poste aux lettres et Kahala Posts Group.

Remerciements

La Coopérative EMS souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué à ce projet et permis sa réussite: Jane Dyer et Brian Hutchins, Chefs de l'Unité EMS; Patrick Richon et Wendy Eitan, Présidents de la Coopérative EMS; Maria Mathé Kovacs, membre du Conseil de gestion de la Coopérative EMS et coordonnatrice régionale du service à la clientèle EMS; Marco Gruttgen, International Post Corporation (IPC); Svetlana Ryabova, Russie (Fédération de); Lily Loo, Singapour; Ana Cristina Utumi, Brésil; Shinji Tazaki, Japon; Aline Francisco, France; Hamadou Ngam, Cameroun; Jolene R. Hahn, Amérique (Etats-Unis); Yana Tkachenko, Ukraine; Carmen Bernardino, coordonnatrice régionale EMS; Zoran Cvetković, assistant du Chef de projet EMS.

1. Introduction

Le service à la clientèle joue un rôle important dans une organisation, puisqu'il est souvent le seul point de contact entre le client et l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le service à la clientèle constitue un élément essentiel du plan d'activités de la Coopérative EMS. Les membres utilisent des outils et des normes spécifiques pour améliorer leurs relations de travail et leur communication et accroître par là-même la satisfaction de leurs clients.

Un questionnaire a été diffusé en 2011 auprès des utilisateurs du système de Rugby pour connaître leur satisfaction par rapport au service à la clientèle et à la convivialité du système. Les réponses ont indiqué que de nombreux domaines du service à la clientèle nécessitaient des adaptations. Bien que des normes aient été créées et des rapports développés pour encourager les membres à répondre rapidement aux demandes, il s'est avéré que ce court délai de réponse affectait la qualité de l'information.

Il en est ressorti que non seulement la qualité des informations échangées devait être améliorée, mais aussi que le système devait être adapté pour répondre aux nouveaux besoins des opérateurs et des clients. Une analyse des demandes de renseignements concernant l'EMS a démontré que le problème s'étendait bien au-delà des règles et des normes:

– En 2012, il fallait compter en moyenne dix-neuf jours pour traiter une demande, ce qui était trop long par rapport aux attentes des clients et au service offert par la concurrence.

– Le nombre de requalifications était élevé, en raison de la mauvaise qualité des demandes et des réponses (l'information fournie n'était pas utilisable).

– Les réponses fournies ne satisfaisaient pas les partenaires formulant les demandes, ce qui provoquait davantage de requalifications, des recherches plus longues et des réponses non concluantes.

En juillet 2011, une réunion sur le service à la clientèle a été organisée à Berne avec des participants provenant de 17 opérateurs désignés. Sur la base des idées échangées lors de cette réunion, un projet de plan contenant les principaux domaines d'intervention (procédures, système, évaluations de la performance et renforcement des capacités) a été élaboré.

L'objectif du projet était d'améliorer la qualité du service à la clientèle EMS pour tous les membres de la Coopérative EMS, en accordant une attention particulière au traitement des réclamations des clients et à l'amélioration de la communication entre les partenaires.

Pour que le projet soit basé sur des points de vue équilibrés, informés et divers, un groupe d'experts en matière de service à la clientèle provenant de différents Pays-membres de différentes régions géographiques et n'ayant pas le même niveau de développement a été formé. Le groupe de travail sur le service à la clientèle de l'EMS a joué un rôle important en donnant des conseils et des directives pour différentes activités nécessitant des tests et des enquêtes sur le terrain (centres de renseignement). Les travaux du groupe étaient coordonnés par l'Unité EMS (Carmen Bernardino et Zoran Cvetković).

2. Procédures – Niveaux des demandes de renseignements et exigences y relatives

Un problème majeur a été constaté lors de l'analyse des procédures en matière de service à la clientèle EMS, à savoir qu'il n'existait pas de procédures pour les demandes de renseignements concernant l'EMS. Quatre types génériques de demandes de renseignements ont été identifiés (recherche spéciale, enquête exhaustive, preuve écrite de la distribution et informations générales), et il s'est avéré qu'il n'existait que des recommandations par rapport à leur utilisation. Les résultats du questionnaire ont montré que les utilisateurs employaient différents niveaux de demandes de renseignements pour traiter une même plainte.

Il était donc nécessaire de modifier le système, de sorte que le processus de traitement des demandes de renseignements soit basé sur le type de la plainte plutôt que sur les quatre niveaux existants. Ce principe constitue la base du flux de travail du futur système et le cadre pour les domaines d'intervention du projet.

Auparavant, le flux de travail permettait également des requalifications successives des demandes d'une catégorie à une autre sans limitation dans le temps. Par conséquent, certaines plaintes n'étaient jamais traitées complètement, et le client concerné ne recevait pas de réponse. Du fait que le processus de traitement des demandes de renseignements était basé sur des niveaux génériques et des requalifications illimitées, les réponses étaient souvent non concluantes et de mauvaise qualité.

2.1 Types de requête

Le groupe de travail a étudié les plaintes des clients et identifié les 11 types de requête principaux ci-dessous:

– «Status – Update/confirmation of item status» (Etat – Mise à jour/confirmation de l'état de l'envoi).
– «Item found undeliverable» (Envoi considéré comme non distribuable).
– «WPOD – Written proof of delivery» (Preuve écrite de la distribution).
– «Disputed (disputed delivery)» (Contestation – Distribution contestée).
– «Request for change» (Demande de modification).
– «Damage/missing contents» (Dommage/contenu manquant).
– «Missent/redirected/transit» (Envoi mal acheminé/réexpédié/en transit).
– «Customs investigation» (Enquête douanière).
– «Explanation for delayed delivery/processing» (Explication concernant un retard au niveau de la distribution/du traitement).
– «Unexplained return of item» (Retour inexpliqué de l'envoi).
– «COD amount not received» (Montant du remboursement non perçu).

Lorsque les demandes de renseignements sont définies en fonction du type de requête, il est plus facile d'identifier les informations devant être fournies par les partenaires formulant les requêtes et les partenaires fournissant les réponses et de fixer un délai raisonnable pour la résolution des demandes de renseignements. L'identification correcte du type de demande de renseignements et des exigences y relatives par les partenaires constitue le principe clé du service à la clientèle.

Tous les types de requête envisageables ont été identifiés. Néanmoins, la flexibilité du système permet d'adapter ou d'éliminer des types de requête ainsi que de rendre certains champs obligatoires, en fonction du type de la requête.

2.2 Réponses concluantes

L'Accord standard EMS et les Procédures EMS contiennent déjà les procédures de traitement des demandes de renseignements pour les membres. Ils stipulent que les demandes de renseignements doivent être admises dans un délai de quatre mois à compter de la date du dépôt de l'envoi et que, en l'absence d'une réponse à une demande ou si l'envoi ne peut être localisé dans les trente jours suivant son arrivée au lieu de destination, l'envoi concerné est considéré comme perdu.

Un manuel du service à la clientèle EMS a été développé dans le cadre de la révision des procédures applicables à ce service. Certaines des procédures décrites dans l'Accord standard EMS ont été incluses dans le nouveau document, et des nouvelles procédures ont été rédigées pour chaque type de requête. Ainsi, les partenaires formulant les requêtes et ceux fournissant les réponses peuvent fournir aux agents toutes les informations nécessaires pour répondre à leurs clients et classer la réclamation.

Les agents doivent communiquer de manière efficace et claire, afin de soumettre un rapport final au client et de finaliser la réclamation. Il existe également des dispositions pour les pertes et les dommages permettant d'offrir une solution satisfaisante au client.

Le Manuel du service à la clientèle EMS a été approuvé par vote en 2014.

3. Système – Amélioration du système destiné au service à la clientèle

Depuis l'introduction du système de Rugby, un certain nombre d'améliorations y ont été apportées, n'ayant eu aucun impact majeur sur l'utilisateur final ni sur la qualité du service à la clientèle. Etant donné qu'il n'était pas possible d'améliorer davantage le système, il convenait de concevoir une nouvelle version du système.

Le fournisseur actuel du système de service à la clientèle est IPC. Pendant les réunions du groupe de travail sur le service à la clientèle, les caractéristiques essentielles du nouveau système ont été définies et leur faisabilité examinée. Elles ont ensuite été soumises à IPC pour développement.

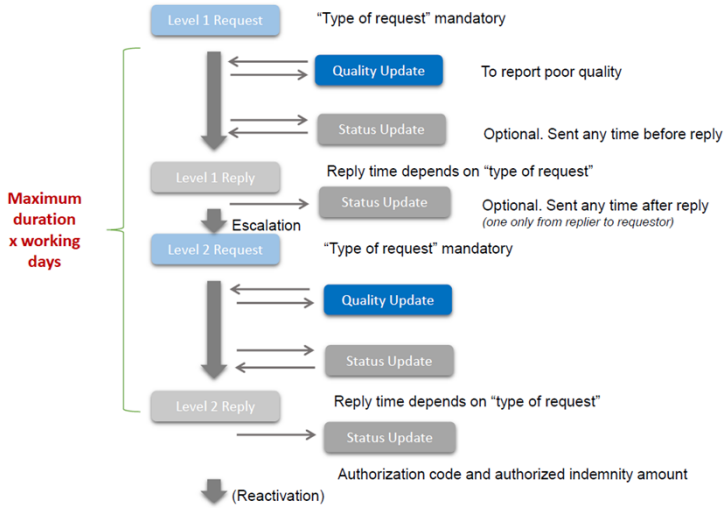
3.1 Flux de travail

Sur la base des recommandations des parties intéressées, il a été décidé de diviser le flux de travail en deux niveaux (L1 et L2) et de sélectionner le type de requête au début de chaque niveau. Le message d'actualisation concernant la qualité (QUM) ou le message d'actualisation concernant le stade de traitement d'un envoi (SUM), offrant une possibilité de communication intermédiaire, permettent d'améliorer la qualité sans prolonger le délai de réponse.

Si l'enquête concernant la demande de renseignements n'aboutit pas à une conclusion au niveau 1, il est possible de la faire passer au niveau 2, pour lequel davantage de temps de réponse est accordé. Après le lancement du nouveau système, les membres ont demandé une option permettant d'ajouter plus d'informations dans leurs réponses. Pour répondre à cette demande, la possibilité d'envoyer un message SUM après l'envoi de la réponse a été introduite.

Des temps de réponse standard sont définis pour chaque type de requête, avec un délai de réponse plus long pour le niveau 2 que pour le niveau 1. Si le problème n'est pas résolu même après une réponse de niveau 2 (L2), il est possible de réactiver le flux de travail en recommençant la procédure à partir du niveau 1 (L1).

Graphique 1 – Concept du flux de travail Rugby–GlobalCSS



3.2 Notifications

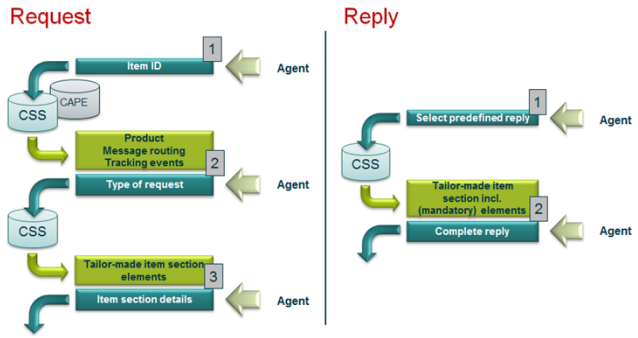
Les parties intéressées demandent une approche proactive. En effet, les opérateurs désignés devraient prendre des mesures en amont afin d'éviter des plaintes. Le message de notification a été créé pour les postes plutôt que pour les clients, puisqu'il sert à informer les partenaires d'origine d'un problème advenu à l'envoi et que des instructions supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires. Il n'existe pas de délai pour répondre à ce type de message.

Le type de requête «Item found undeliverable» (Envoi considéré comme non distribuable) était défini comme étant un message de notification et ne faisant pas partie du flux de travail. Ne pas inclure ce type de requête dans le flux de travail principal s'explique par le fait que le partenaire d'origine n'est pas toujours en mesure de fournir des informations complémentaires et qu'il peut s'avérer nécessaire de retourner l'envoi.

3.3 Principe de création dynamique de messages

Les messages (requête et réponse) sont créés sur une base dynamique. Au début de toute demande de renseignements relative à un envoi, la situation concernant le suivi est affichée, ce qui permet de fournir aux agents des données de suivi relatives aux événements concernant les envois et les dépêches. Après que l'agent a sélectionné le type de requête et de réponse, des champs obligatoires et facultatifs devant être remplis par l'agent sont générés automatiquement.

Graphique 2 – Principe de création dynamique de messages



Le large éventail d'éléments de données fournis dans les messages font l'objet d'analyses et peuvent facilement être modifiés.

3.4 Améliorations en matière de communication

Il a été constaté qu'il était nécessaire de limiter le nombre des champs de texte libre. Pour résoudre ce problème, les informations à fournir seront prédéfinies et pourront être choisies dans des listes déroulantes. Cela permet non seulement d'améliorer la communication et de faciliter le travail des agents, mais aussi de simplifier, de préciser et d'uniformiser l'information, la rendant ainsi plus facile à transmettre. Bien que l'objectif soit de limiter le nombre des champs de texte libre, un espace sera tout de même préservé à cet effet, moyennant certaines limitations, telles que la couleur du texte.

3.5 Production des rapports

Le système a été développé pour permettre de configurer facilement les différents paramètres, pouvant varier d'un type de produit à l'autre. Ces paramètres, concernant par exemple les délais, les types de requête et les éléments y relatifs ainsi que les fenêtres déroulantes pour les réponses, sont déterminants pour les objectifs en matière de qualité devant être atteints par le nouveau système.

Les différents éléments et paramètres permettent des rapports détaillés pour l'analyse de qualité. Les délais doivent aussi être mesurés, puisque le nouveau système introduit le concept de délai d'ouverture d'une requête et de durée totale du flux de travail.

4. Evaluations de la performance – Normes et rapports

Les caractéristiques les plus importantes du produit EMS sont des normes de services bien définies, s'appliquant, entre autres, au service à la clientèle. La réponse dans les délais a été définie comme la seule norme utilisée pour le système de service à la clientèle. Cependant, d'autres normes relatives à d'autres voies de communication pour les centres d'appel font partie du programme d'audit.

Les membres se sont plaints du fait que l'importance accordée au délai de réponse entraînait des réponses de mauvaise qualité. Des premières études ont montré que la durée du flux de travail était très longue, principalement à cause du temps que prennent les requalifications. Après analyse, il s'est avéré que les utilisateurs consacraient 50% du temps de réponse standard à l'ouverture d'une requête, ce qui affectait certainement la qualité de la réponse, puisqu'il ne restait plus suffisamment de temps pour mener ensuite une enquête de qualité.

Ce qui peut être mesuré peut être géré et amélioré. En gardant cela à l'esprit, le groupe de travail du service à la clientèle EMS a défini des nouveaux indicateurs de performance et des nouvelles normes et a amélioré les critères d'attribution de distinctions en matière de service à la clientèle EMS, afin de récompenser les meilleurs centres d'appel.

4.1 Indicateurs de performance et normes EMS

Les normes ont été révisées sur la base du nouveau flux de travail. Ainsi, les indicateurs ci-dessous ont été ajoutés pour mesurer le service à la clientèle:

– Durée moyenne de moins de trois heures de travail pour ouvrir une requête et recevoir une réponse: temps écoulé entre la création de la requête et son ouverture par le partenaire.

– Réponse dans les délais: délais de réponse fixés par le type de requête, en tenant compte du temps nécessaire pour fournir une réponse de qualité.

– Résolution de 70% des demandes de renseignements après le premier niveau d'enquête: en tant que partenaire formulant la demande et celui répondant à la demande.

– Quatre-vingt-dix pour cent de dossiers clos dans un délai de quinze jours ouvrables: temps écoulé entre la première requête et la dernière réponse.

– Aucun message en attente: l'opérateur doit répondre à toutes les demandes de renseignements.

Les normes de l'EMS ont été mises aux voix et approuvées par les membres de la Coopérative EMS en 2014.

Les partenaires formulant les demandes doivent fournir autant d'informations que possible et sélectionner le bon type de requête conformément aux événements de suivi et de localisation. Si une requête n'est pas soumise correctement, le partenaire de destination peut toujours qualifier la requête comme n'étant pas qualitative et indiquer au moyen d'un message QUM qu'il a besoin de plus d'informations pour poursuivre l'enquête. Le partenaire répondant à la demande, quant à lui, doit fournir toutes les informations correspondant à la requête formulée afin d'éviter le besoin de formuler une nouvelle requête. Le partenaire formulant la demande peut aussi évaluer la réponse envoyée par le partenaire de destination au moyen de la fonction prévue à cet effet.

Les deux partenaires devraient axer leurs efforts sur la qualité. Les messages QUM et la fonction d'évaluation, dont les réponses devraient être mesurées et les résultats transmis, devraient être utilisés par les agents à des fins d'amélioration de la qualité.

4.2 Critères d'obtention de distinctions en matière de service à la clientèle EMS

Les premières distinctions récompensant la qualité du service à la clientèle EMS ont été attribuées en 2006. Ce système de récompenses basé sur des critères d'obtention constitue une mesure incitant les membres à assurer un service de haute qualité et sera maintenu afin d'encourager les centres de renseignements à améliorer leurs résultats.

Les critères actuels tiennent uniquement compte des délais de réponse et des demandes en attente. Ceux définis pour 2015 et 2016 se veulent plus exigeants et comprennent donc de nouveaux indicateurs portant sur la qualité de service ainsi que des conditions préalables auxquelles les centres de renseignements doivent satisfaire en tant que partenaires réclamant et répondant. La notion de qualité des réponses du service à la clientèle, qui correspond au résultat global d'évaluation, a également été introduite.

Les critères d'obtention 2015/2016 ont été approuvés par vote en 2014 par les membres de la Coopérative EMS.

4.3 Outils de l'EMS pour l'établissement de rapport et le suivi

Les évaluations relatives au service à la clientèle EMS n'étaient pas le seul domaine dans lequel les indicateurs de performance présentaient des faiblesses. En effet, des insuffisances ont également été constatées au niveau des rapports, qui étaient difficiles à interpréter, ce qui ne favorisait pas l'amélioration des résultats des centres de renseignements. Il convenait que les rapports portant sur le service à la clientèle évaluent différents domaines de performance et rendent compte, dans un même document, des résultats des centres de traitement en tant que partenaires réclamant et répondant. De plus, il était nécessaire de regrouper les résultats concernant les principaux indicateurs de performance pour en faire une synthèse et en donner un aperçu rapide.

Le rapport se présente sous la forme d'un classeur Excel comprenant différents rapports (un rapport par feuille) afin d'en faciliter l'analyse par les responsables et de réduire la taille du fichier. Il comprend un rapport de synthèse et un rapport pour chaque domaine d'amélioration: délais, durée, qualité et anomalies, notifications, motifs des demandes de renseignements et gestion du temps.

Les outils de suivi sont fondamentaux pour pouvoir analyser les résultats de manière régulière. Il est essentiel de disposer d'un outil d'établissement de rapports en ligne permettant de vérifier régulièrement ces résultats, sans avoir à attendre les rapports mensuels. Par conséquent, le fournisseur du système a également mis au point un tel outil.

5. Renforcement des capacités

L'objectif de ce projet consistait à améliorer la qualité générale du service à la clientèle EMS. Dans les faits, tous les travaux menés ont eu pour but d'améliorer la communication entre les agents des centres de renseignements afin de fournir au client une réponse satisfaisante. Cette amélioration peut passer par une modification du flux de travail et des fonctionnalités du système, ainsi que par le perfectionnement des méthodes d'évaluation et de la définition des procédures. Néanmoins, il est essentiel de bien préparer les personnes concernées aux changements prévus, notamment les utilisateurs finals du système.

Afin que la mise en place du nouveau système et des procédures révisées soit une réussite, l'Unité EMS a mis au point un programme de renforcement des capacités comprenant une assistance spécifique fondée sur l'expérience, de la documentation et des activités de formation. Dans le cadre de ce programme, la disponibilité des supports de formation et des documents dans toutes les langues de l'UPU était également cruciale.

5.1 Soutien régional

Les opérateurs membres de la Coopérative EMS sont répartis en sept différentes régions (Afrique, Amérique latine, Amérique du Nord, Asie/Pacifique, Caraïbes, Europe et pays arabes). L'Unité EMS a invité les coordonnateurs régionaux du service à la clientèle EMS à collaborer avec les coordonnateurs régionaux de l'EMS pour proposer aux membres des formations spécialisées sur le service à la clientèle.

Sept coordonnateurs régionaux du service à la clientèle ont été nommés pour prêter assistance aux pays et assurer des formations dans les régions suivantes: pays européens (formation en anglais ou en russe), pays arabes (formation en arabe), pays de la région Asie/Pacifique (formation en anglais), pays d'Amérique latine (formation en espagnol), pays d'Amérique du Nord et des Caraïbes (formation en anglais) et pays africains (formation en anglais ou en français).

Les sept personnes recrutées ont été formées par l'Unité EMS et par le fournisseur du système. Leur formation couvrait les Procédures EMS, l'utilisation du système et les différences entre l'ancien et le nouveau système.

5.2 Publications relatives au service à la clientèle EMS

Le site Web de la Coopérative EMS regroupe de nombreuses informations sur les différents domaines du service EMS pouvant être utiles à ses membres. La page relative au service à la clientèle a été mise à jour. Elle comprend désormais les nouveaux supports de formation et des documents sur l'analyse des résultats, les procédures et le suivi ainsi que les dernières informations sur les activités menées dans le cadre de ce projet.

Au cours de la première phase, deux guides succincts ont été élaborés et traduits vers les langues de l'UPU: «Type de demande dans le CSS» et «Données relatives aux événements EMS – Ce qu'elles sont, et quoi faire». Par la suite, les Procédures EMS ont été révisées et examinées par le groupe de travail chargé du service à la clientèle EMS, avant d'être rassemblées dans un manuel.

Les procédures ont été actualisées pour être conformes à l'Accord standard EMS et aux Procédures s'y rapportant, avant d'être intégrées dans un nouveau document qui a été soumis à l'approbation des membres par vote. Le Manuel du service à la clientèle EMS décrit les procédures applicables à ce service et fournit des conseils aux responsables du service à la clientèle et aux agents des centres de renseignements. Ce manuel a été traduit vers toutes les langues de l'UPU. Avant la mise en œuvre du système, le prestataire a élaboré un manuel destiné aux utilisateurs qui a été traduit vers toutes les langues de l'UPU. Ce projet faisait partie d'une initiative menée en collaboration avec les acteurs du service des colis de l'UPU, puisque ce service leur est également utile.

A des fins de sensibilisation, l'Unité EMS a également élaboré deux brochures intitulées «Le service à la clientèle évolue» et «Type de demande dans le CSS» pour informer les membres. Elles ont été traduites vers toutes les langues de l'UPU et distribuées lors des réunions de l'EMS.

5.3 Activités de formation

Comme dans tout domaine, la communication est la clé d'un changement de procédures réussi. Afin de garantir une bonne communication, la première mesure prise par l'Unité EMS a été de mettre à jour la base de données listant les coordonnées de tous les agents de liaison.

Lors des différentes phases du projet, des informations ont été diffusées aux membres par divers moyens (messages électroniques, site Web, assemblée générale de l'EMS et activités de l'EMS).

Une fois le prototype du nouveau système de service à la clientèle terminé, des vidéos ont été mises au point afin de former les agents des centres de renseignements. Quinze vidéos ont été élaborées, puis traduites vers toutes les langues de l'UPU et le chinois. Toutes les vidéos ont ensuite été publiées sur la chaîne YouTube de la Coopérative EMS, et des liens y renvoyant ont été intégrés au site Web de l'EMS. Elles ont également été envoyées aux responsables des centres de renseignements de l'EMS, et de nombreux membres les ont intégrées à leurs programmes de formation internes destinés aux nouveaux agents des centres de renseignements.

En janvier 2014, les procédures relatives au service à la clientèle EMS, les indicateurs de performance provisoires et les normes provisoires en la matière ont été définis. En mars 2014, le système était prêt à entrer en fonctionnement, et les activités de formation pouvaient être menées auprès des membres.

La Coopérative EMS a souscrit à l'application en ligne WebEx pour un an. Ainsi, l'Unité EMS a été en mesure de proposer des formations en ligne gratuites à des groupes d'utilisateurs pouvant rassembler jusqu'à 25 participants. Un modèle de présentation préformaté a été élaboré afin que chaque coordonnateur régional EMS puisse, en collaboration avec le coordonnateur régional du service à la clientèle, l'adapter aux groupes concernés et aux fuseaux horaires de la région.

Le tableau ci-dessous récapitule les sessions de formation qui ont été organisées dans chaque région. Au total, 104 opérateurs désignés ont participé aux 21 téléconférences régionales proposées. Grâce à cette méthode, chaque opérateur pouvait convier plusieurs participants à la formation.

Région	*Nombre de téléconférences WebEx de formation*
Afrique	7
Pays arabes	2
Asie/Pacifique	4
Caraïbes	2
Europe	6
Total	**21**

En raison du faible nombre d'opérateurs en Amérique latine, le coordonnateur régional de l'EMS a décidé que les formations destinées à cette région seraient adaptées en fonction de chaque pays et dispensées par téléconférences et courriers électroniques.

Trois questionnaires en ligne ont été préparés pour pouvoir évaluer les acquis des agents. Après avoir visionné les vidéos, lu le manuel et suivi la formation, les agents pouvaient remplir un questionnaire en ligne. Ils obtenaient ainsi une note et pouvaient voir les questions auxquelles ils avaient échoué.

La plate-forme de formation de l'UPU, TRAINPOST, regroupe des formations sur divers domaines postaux. Le module de formation de l'EMS sur le service à la clientèle a été mis à jour pour tenir compte des nouvelles procédures applicables au service à la clientèle EMS, des nouvelles règles en la matière et du flux de travail dans le nouveau système.

Les ateliers sur le service à la clientèle font partie du programme d'amélioration de l'EMS. Le programme des ateliers et leur contenu ont été mis à jour et sont désormais cohérents avec la méthode de formation et le contenu proposé sur TRAINPOST. En 2014, trois ateliers sur le sujet ont été organisés. Un atelier destiné aux pays africains anglophones s'est tenu au Ghana, le second, ciblant les pays africains francophones, s'est déroulé au Cameroun, et, enfin, la Thaïlande a accueilli celui destiné aux pays d'Asie et du Pacifique.

6. Conclusions

La mise en œuvre du projet a duré trois ans, bien que les activités du projet d'amélioration de la qualité du service à la clientèle EMS se soient étendues sur une plus longue période. L'objectif du projet était d'améliorer la qualité du service à la clientèle EMS, malgré la difficulté notoire de mesurer cette qualité. Les nombreuses activités entreprises à cette fin sont résumées dans le présent document.

Les membres de la Coopérative EMS peuvent désormais utiliser un système amélioré et uniforme pour l'ensemble des produits. Le flux de travail, qui dépend du type de requête, comprend l'émission de messages de notification qui permettent d'accroître la réactivité des agents. Le système est plus facile à utiliser, car il comprend des champs prédéfinis avec menus déroulants qui garantissent une meilleure communication ainsi que des champs adaptables, si nécessaire. La mise en place du système a été une réussite, et aucune difficulté majeure n'a été constatée par les opérateurs EMS. Le fait que le système ait préalablement été utilisé pour d'autres services a profité à l'EMS, car cela a permis de mettre en évidence certaines fonctionnalités avancées qui ont été utiles à l'EMS.

Les procédures et les normes de l'EMS relatives au service à la clientèle ont été révisées. Les demandes se divisent désormais en catégories et les procédures ont été clarifiées pour faire en sorte qu'un maximum de clients voient leur demande aboutir. Bien que cette tâche semble aisée au premier abord, en réalité tous les documents de la Coopérative EMS ont dû faire l'objet d'un examen approfondi avant leur entrée en application. Cette procédure comprend l'élaboration du document par le groupe de travail de la Coopérative EMS chargé du service à la clientèle, sa soumission pour révision au Conseil de gestion de la Coopérative EMS et son approbation par les membres de la Coopérative EMS au moyen d'un vote.

La révision des normes relatives au service à la clientèle constituait un projet ambitieux, puisqu'il s'est révélé complexe de fixer des normes raisonnables avant même que les membres aient commencé à utiliser le système. Néanmoins, des normes provisoires ont été établies pour la création des premiers rapports, qui ont ensuite été approuvées par vote. Les critères d'attribution des distinctions pour les centres de renseignements ont également été revus et redéfinis pour la période 2015/2016. Ils comprennent désormais des exigences applicables aussi bien au partenaire formulant une demande qu'à celui fournissant une réponse. La Coopérative EMS a procédé au vote à la fin de 2014, en vue d'une entrée en vigueur en 2015.

Les nouveaux rapports portant sur le service à la clientèle sont plus faciles à analyser et se présentent sous la forme d'un classeur Excel. Chaque rapport couvre plusieurs domaines d'évaluation et s'accompagne d'un rapport de synthèse destiné aux responsables du service à la clientèle EMS. En complément de ces rapports, un fichier plat portant sur les envois peut être fourni aux membres. Après l'entrée en vigueur de ces nouveaux rapports, des membres les ont analysés et ont demandé que les fichiers plats leur soient transmis à des fins d'amélioration de leurs résultats, ce qui indique un investissement plus important de la part des agents.

La révision complète du système et des bases de données correspondantes s'est révélée être un défi de taille. Bien que les exigences concernant les rapports aient été transmises dans les délais, le fournisseur du système a mis plus de temps que prévu pour élaborer la version finale des rapports. Ainsi, les opérateurs ont dû patienter jusqu'à cinq mois pour les obtenir. A la suite de l'analyse des rapports entreprise par les pays, des questions ont été soulevées et certains ajustements ont été nécessaires. Malgré les difficultés rencontrées, les rapports sont désormais disponibles et seront intégrés à un outil de suivi en ligne qui sera accessible aux membres de la Coopérative EMS.

Le programme de renforcement des capacités, qui était nécessaire pour préparer les membres aux changements, a demandé à l'Unité EMS de fournir des efforts spécifiques. Plusieurs séances de formation en ligne ont été organisées, ce qui a permis de former un grand nombre de membres de manière efficace. Pour la première fois, l'Unité EMS a conçu des formations vidéo qui ont été traduites vers toutes les langues de l'UPU et le chinois. Ces vidéos sont utilisées par les responsables des centres de renseignements afin de former leurs employés. L'ensemble des documents ont également été traduits vers toutes les langues de l'UPU.

Le fait que ces supports, les sessions de formation et la documentation fournie avant, pendant et après la mise en œuvre du nouveau système soient disponibles dans toutes les langues de l'UPU a joué un rôle clé dans la réussite de ces formations. Le plan de communication élaboré au début du projet a également contribué à ce que les Pays-membres aient une meilleure compréhension de celui-ci.

6.1 Travaux futurs

De nouvelles idées et activités sont apparues lors de la mise en œuvre du projet, et les défauts du système peuvent être corrigés à mesure qu'ils surviennent.

Bien que le système soit déjà utilisé, de nouvelles fonctionnalités peuvent être ajoutées et certains éléments peuvent être améliorés avec le temps. Les différents types de demandes font désormais l'objet de rapport, et leur analyse devrait permettre de savoir quelles sont les demandes les plus fréquentes. En fonction de cette analyse, des changements pourraient être apportés pour créer des sous-catégories de demandes, fusionner certains types de demande ou modifier des éléments pour certaines catégories de demandes. Les propositions soumises devront respecter les normes et Procédures EMS.

L'étude des règles applicables aux cas de force majeure se poursuivra afin de réfléchir aux moyens permettant de mieux les prendre en considération à des fins d'évaluation. Etant donné que les cas de force majeure ne peuvent être connus qu'après la survenue de l'événement en question, il convient de prévoir des rapports spéciaux. Vu que les cas de force majeure ont une incidence sur les résultats annuels, il est nécessaire de les prendre en considération dans le cadre des évaluations. L'Unité EMS et le fournisseur du système étudient actuellement les différentes possibilités en la matière.

Les modalités permettant de déterminer la responsabilité des opérateurs désignés ont toujours été un sujet sensible pour les membres. Etant donné que tous les opérateurs EMS ne se conforment pas aux modalités prévues, le traitement des cas de perte et de dommage n'est pas encore automatisé. Afin que les principes relatifs à la responsabilité soient mis en application, il faut qu'une réclamation au sujet de l'envoi concerné soit émise et que la poste de destination donne son accord. Il a déjà été proposé d'ajouter un élément concernant la responsabilité dans le nouveau système; néanmoins, un tel projet demande d'être étudié et analysé de manière approfondie.

La définition des nouveaux rapports, du nombre de nouveaux indicateurs de performance et des normes correspondantes est aujourd'hui terminée. Etant donné que les membres commencent à utiliser davantage les rapports, les travaux sur l'amélioration des normes fixées pour les indicateurs de performance actuels pourront faire l'objet d'une réévaluation. Pour commencer, la Coopérative EMS a établi que le délai normalisé pour la clôture d'un dossier serait de quinze jours ouvrables. La norme prévoit un taux de résolution des demandes après le premier niveau d'enquête de 70%, mais celui-ci doit être revu à la hausse. Le pourcentage de réponses dans les délais continuera d'être évalué. Néanmoins, il convient de raccourcir les délais de réponse.

En ce qui concerne les principaux indicateurs de performance prévus pour le service à la clientèle dans le plan d'activités de la Coopérative EMS pour 2013–2016, le taux de réponse dans les délais est fixé à 98%. Dans le plan d'activités de la Coopérative EMS pour 2017–2020, il est proposé que l'indicateur de performance retenu soit la qualité des réponses du service à la clientèle, qui est un indicateur pondéré calculé sur la base de trois indicateurs, à savoir le taux de réponse dans les délais, le taux de résolution des demandes de renseignements après le premier niveau d'enquête et le pourcentage de dossiers clos.

Le programme d'amélioration et la coordination régionale sont deux des domaines sur lesquels la Coopérative EMS concentre ses actions. Plusieurs indicateurs pour le service à la clientèle EMS doivent encore être analysés et améliorés. Grâce aux outils de communication de rapports actuellement disponibles, les coordonnateurs régionaux du service EMS, en coopération avec les coordonnateurs régionaux du service à la clientèle EMS, pourront suivre les performances régionales et aider les opérateurs à améliorer la qualité du service à la clientèle.

	2011				*2012*				*2013*				*2014*				*2015*
	T1	*T2*	*T3*	*Octobre*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*
Activités relatives à l'organisation																	
Envoi d'une invitation aux coordonnateurs régionaux au sujet du service à la clientèle EMS																	
Envoi aux membres du questionnaire sur le service à la clientèle																	
Rencontre entre les parties prenantes	IPC		Berne	EPG	KPG	EMS	EMS	KPG	KPG	EMS		Berne		KPG			
Définition de la stratégie pour le service à la clientèle EMS																	
Assemblée générale de la Coopérative EMS																	
Atelier sur le service à la clientèle EMS																	
Procédures – Niveaux des demandes et exigences																	
Utilisation du système de Rugby – Définition																	
Règlements relatifs aux types de demande																	
Modalités pour déterminer la responsabilité																	
Procédures applicables au service à la clientèle EMS																	
Scrutin 2014 au sujet de l'Accord standard EMS et des Procédures																	
Scrutin 2014 sur le Manuel du service à la clientèle EMS																	
Système – Amélioration du système destiné au service à la clientèle																	
Elaboration de GlobalCSS																	
Développement du logiciel GlobalCSS																	
Mise à l'essai du prototype																	
Déploiement de GlobalCSS																	

	2011				*2012*				*2013*				*2014*				*2015*
	T1	*T2*	*T3*	*Octobre*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*
Mise en service de Global CSS auprès des opérateurs EMS																	
Introduction de messages d'actualisation concernant le stade de traitement de l'envoi (messages SUM)																	
Outil d'exploitation des données																	
Evaluation des résultats – Normes et rapports																	
Rapports (provisoires) sur les délais																	
Rapports (provisoires) concernant la durée																	
Rapports (provisoires) sur les requalifications																	
Scrutin 2013 sur les Normes du service EMS: délai de lecture, requalification et durée totale																	
Types de demandes – Normes concernant les délais de réponse																	
Qualité des réponses du service à la clientèle																	
Réponse de premier niveau																	
Rapport sur le service à la clientèle EMS																	
Scrutin 2014 sur les Normes du service EMS																	
Scrutin 2014 sur les critères d'attribution de distinctions en matière de service à la clientèle EMS pour 2015/2016																	
Renforcement des capacités – Formation et information																	
Envoi d'une invitation aux coordonnateurs régionaux au sujet du service à la clientèle de l'EMS																	
Chaîne d'exploitation de l'EMS																	
Données relatives aux événements EMS																	

	2011				*2012*				*2013*				*2014*				*2015*
	T1	*T2*	*T3*	*Octobre*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*	*T2*	*T3*	*T4*	*T1*
Motifs de la demande																	
Méthode d'évaluation																	
Site Web de l'EMS																	
Recueil opérationnel EMS																	
Accord standard EMS et Procédures																	
Manuel du service à la clientèle EMS																	
Supports de formation sur le GlobalCSS																	
Manuel de l'utilisateur du système mondial de service à la clientèle (GlobalCSS)																	
Brochure «Le service à la clientèle évolue»																	
Brochure «Motifs de la demande»																	
Vidéos de formation																	
Supports pour les sessions de formation																	
Révision du module TRAINPOST																	
Formation WebEx																	
Formation des coordonnateurs régionaux du service à la clientèle et des coordonnateurs régionaux du service EMS																	
Atelier EMS pour l'APPU																	
Atelier EMS pour l'Afrique																	
Atelier EMS pour l'Europe																	